

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2006156089

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

厦门鑫叶集团有限公司发展战略研究

A Study on Development Strategy for Xiamen Xinye Group  
Corporation

姜 国 海

指导教师姓名: 林 志 扬 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2 0 0 9 年 5 月

论文答辩日期: 2 0 0 9 年 月

学位授予日期: 2 0 0 9 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2009 年 9 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：姜国海

2009 年 9 月

日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

☐ 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

☒ 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”）

声明人（签名）：姜国海

2009年9月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 内容摘要

烟草包装行业作为占据我国国民经济重要地位烟草行业的配套产业，随着我国改革开放的深入和国民经济的发展，面临日益开放的国内市场和国际产业政策变化的冲击和威胁。烟草行业正经历的一系列变革，将给烟草周边产业带来深刻的影响。厦门鑫叶集团有限公司（以下简称鑫叶集团）作为一家以烟草印刷包装制造为主业，以为烟草生产企业提供多方位服务为宗旨的企业，如何在不断变化中的市场环境下继续保持和扩大企业的优势，规避行业间政策环境变化带来的威胁，抓住转瞬即逝的市场机会，对企业进行完善的战略规划至关重要。

本文以研究鑫叶集团未来五年的发展战路为目标，共分为六章：第一章为绪论，对鑫叶集团的发展历程进行介绍，阐述目前集团面临的内外部环境和企业制定战略规划的意义；第二章对本文研究所依据的理论和采用的方法进行简要介绍；第三章对鑫叶集团的外部环境进行分析；第四章就鑫叶集团的内部资源与能力进行分析；第五章为鑫叶集团的发展战路进行甄选和评价；第六章提出为发展战路制定的战路实施方案。

本文针对鑫叶集团的行业环境，就政治法律环境、经济环境、行业技术环境、以及外部竞争环境进行了系统的分析，找出企业的外部机遇和威胁因素，同时结合企业的内部环境，从企业组织结构、人力资源、生产、财务、营销环节分析企业的内在优势和劣势。进而采用科学的分析方法（EFE、IFE 以及 SWOT 矩阵）选出“WO 战路”作为企业的中远期战路方案，并运用定量战路矩阵进行战路可行性吸引力排序。从中选择“增长战路”作为鑫叶集团未来的发展战路。在对企业的核心竞争力进行阐述基础上就企业的战路实施分“资源整合”、“做强做精”和“战路转型”三阶段提出保障性的建议。

**关键词：**鑫叶集团；发展战路；战路转型

厦门大学博硕士论文摘要库

## ABSTRACT

As a supporting sector to the tobacco industry, which is a pillar industry for national economy, tobacco packing industry has witnessed significant improvement in terms of industry scale and technical level in recent years with China's further reform and opening to the outside world, and the rapid development of its national economy. China's tobacco industry has faced the shocks and threats that brought by both the inside and outside factors and is experiencing a series of changes, which, in turn, have brought deep influence over industries related to it. Xinye Group Limited Company (Xinye for short) is a packing products company which concentrates mostly on manufacturing of tobacco packing and providing tobacco companies with services from all aspects. For Xinye, to maintain and strengthen its strengths in the ever-changing market environment, to avoid the threat from changes with policy environment between various industries, and finally to build up its own competitive edges and further expand its market position is of great significance. Thus, the strategic planning of a complete system is in urgent need.

This research focuses on the development strategy of Xinye for the next five years. And the dissertation is composed of six chapters. The first chapter, or the introduction, introduces the development courses of Xinye and expounds the internal environment and the significance of making strategies at present. Chapter two mainly talks about the theoretical basis and research methods adopted. Chapter three focuses on the external environment of Xinye. And chapter four analyses the internal resources and capacity of Xinye. Chapter five appraises all the possible strategies and chooses the best one. The last chapter advances the implementation plan of development strategy for Xinye.

This research analyses comprehensively not only the policy and economy environment, but also the situation of industry technology and external competition. It finds out the external and internal threats and opportunities faced by the company, and further discover the internal advantages and disadvantages in the enterprise structure, human resources, manufacturing process, finance condition and marketing plans. This research uses scientific analysis methods, including EFE, IFE and SWOT matrix. It chooses the WO strategy as the middle and long term strategy and ranks the feasibilities of each strategy by using quantitative strategy matrix, thus finds the growth strategy as the best one for Xinye's future development. Based on the expounding of core competitiveness of Xinye, the dissertation suggests the company should follow three stages as implementing resource integration, strengthening itself in its fields and transforming strategy.

**Keywords:** Xinye Group Limited Company; Development strategy; Strategic transformation

厦门大学博硕士论文摘要库



# 目录

<b>第一章 绪论 .....</b>	<b>1</b>
<b>第一节 选题背景与研究意义 .....</b>	<b>1</b>
一、鑫叶集团概况.....	1
二、研究意义.....	1
<b>第二节 基本思路与研究框架 .....</b>	<b>2</b>
<b>第二章 理论依据与支持 .....</b>	<b>4</b>
<b>第一节 企业战略简述 .....</b>	<b>4</b>
一、企业战略的分类.....	4
二、企业发展战略的内涵.....	4
<b>第二节 企业发展战略研究的一般框架 .....</b>	<b>5</b>
一、战略分析.....	5
二、研究制定企业战略.....	5
三、战略实施与控制.....	5
<b>第三节 本论文研究采用的战略研究方法简述 .....</b>	<b>6</b>
一、本论文采用的战略规划步骤.....	6
二、战略研究方法.....	6
<b>第三章 外部环境分析 .....</b>	<b>9</b>
<b>第一节 烟草行业政策导向 .....</b>	<b>9</b>
一、体制分开，打破地区封锁.....	9
二、推进战略性调整.....	9
三、转变职能定位，建立健全分销机构.....	10
<b>第二节 经济发展状况 .....</b>	<b>11</b>
<b>第三节 社会人口状况 .....</b>	<b>11</b>
一、基本人口情况.....	11
二、吸烟人口情况.....	12
<b>第四节 烟草行业生产技术环境 .....</b>	<b>12</b>

一、烟草生产技术导向.....	12
二、烟包设计技术导向.....	13
<b>第五节 烟标印刷包装行业五力模型分析 .....</b>	<b>14</b>
一、行业内部竞争情况.....	14
二、供应商、购买者.....	15
三、替代品.....	15
四、潜在竞争对手.....	16
<b>第六节 集团子公司所属相关行业分析 .....</b>	<b>16</b>
一、厦门酒店业概况.....	16
二、厦门房地产市场分析.....	18
<b>第七节 外部因素综合评价与分析 .....</b>	<b>18</b>
一、外部因素评价矩阵.....	18
二、基本结论.....	19
<b>第四章 内部环境分析 .....</b>	<b>21</b>
<b>第一节 内部资源 .....</b>	<b>21</b>
一、固定资产与经营状况.....	21
二、人力资源.....	22
三、生产技术水平.....	22
<b>第二节 内部管理 .....</b>	<b>23</b>
一、管理基础.....	23
二、人力资源规划与激励机制.....	25
三、内部控制与反馈机制.....	26
<b>第三节 文化建设 .....</b>	<b>27</b>
<b>第四节 价值链分析 .....</b>	<b>27</b>
<b>第五节 内部因素综合评价与分析 .....</b>	<b>28</b>
一、内部因素评价矩阵.....	28
二、基本结论.....	29
<b>第五章 战略选择 .....</b>	<b>30</b>
<b>第一节 使命与目标 .....</b>	<b>30</b>

一、使命.....	30
二、定位.....	30
三、目标.....	30
<b>第二节 战略甄选与评价 .....</b>	<b>30</b>
一、SWOT 矩阵分析 .....	31
二、备选战略评价.....	34
<b>第二节 发展战略阐述 .....</b>	<b>38</b>
<b>第六章 战略实施 .....</b>	<b>40</b>
<b>第一节 资源整合 .....</b>	<b>40</b>
一、生产系统整合.....	40
二、研发系统整合.....	40
三、人力资源整合.....	41
四、投资归核.....	42
<b>第二节 做精做强 .....</b>	<b>43</b>
一、精益生产.....	43
二、规模扩张.....	45
<b>第三节 战略转型 .....</b>	<b>46</b>
一、产品差异化策略.....	46
二、服务差异化.....	47
三、培育核心竞争力.....	47
<b>结束语.....</b>	<b>48</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>49</b>
<b>致谢.....</b>	<b>50</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 选题背景与研究意义

#### 一、鑫叶集团概况

厦门鑫叶集团有限公司创办于 1998 年 6 月，是厦门卷烟厂实施多元化发展战略，历经十多年积累发展起来的多元化经营企业，注册资本 1 亿元人民币。厦门鑫叶集团有限公司坚持“依托主业、拓展业务、增加效益、分流人员、服务主业”的发展思路，发挥主业的资金和信誉优势，积极稳妥地推进多元化经营，形成印刷包装生产和酒店经营两大主营业务，是厦门市 150 家重点工业企业之一。公司拥有 7 家全资和控股子公司：厦门五福印务有限公司、厦门鑫叶印务有限公司、厦门鑫叶包装材料有限公司、厦门吉祥石狮实业有限公司、厦门鑫叶房地产开发有限公司、厦门悦宾贸易有限公司、厦门鼓浪湾酒店有限公司。目前，集团在海沧新阳工业区拥有占地 90 亩的现代化印包生产中心。

集团三家印刷包装生产企业拥有目前国内较先进的印刷包装生产设备和技術，培养与建设了一支具有较高专业水平的研发队伍，在厦门乃至福建的印包业市场上占有重要的一席之地。三家公司的生产设备都具有较高的自动化程度，产品质量稳定可靠。

集团下属子公司厦门碧宫酒店系福建省首家通过 ISO9000 质量体系认证的三星级酒店。厦门鼓浪湾酒店是厦门海沧生活区首家开业的五星级高档酒店。

厦门鑫叶集团有限公司坚持投资和管理并重，建立“产权明晰，管理科学”的现代企业制度，不断加强物资管理、成本管理、质量管理、安全管理和人力资源开发工作，在各子公司推行全面预算管理、经营目标责任制、ISO9000 质量管理体系认证等规范化管理手段，企业的凝聚力、综合实力和市场竞争能力不断增强，形成了“服务、高效、团结、创新”的企业精神<sup>[1]</sup>。

#### 二、研究意义

中国烟草行业当前处于关键的调整期，行业内生产力布局和资源配置面临较

大范围的调整，加之受宏观政策影响较大，尽管鑫叶集团这些年发展的过程比较顺利，企业规模上升很快，但企业整体规模、竞争实力与行业知名企业相比还很弱小，企业自身抗击市场风险的能力还不强。企业在目前所获得的成绩并不能代表就获得了今后发展的持续竞争能力，同时企业从成立时形成的管理体制，经营思想也已经不能够适应市场竞争的需要和企业快速发展的要求，特别是在企业的整体战略规划方面，至今比较薄弱。面对不断变化的市场机遇和市场环境，为了明确鑫叶集团今后的发展方向，在今后的市场竞争布局过程中形成自身的竞争优势，对企业的内外部环境进行系统分析，对企业未来发展做出科学的发展规划就显得尤为迫切和重要。

鑫叶从企业创立之初至今获得了长足发展，企业曾经经历了早些年的业务波动和这几年的高速发展，生产和经营规模有了较大的提升，然而随着市场竞争的日益加剧，以及行业宏观政策的变化和调整的加速，企业将不得不面对新的竞争压力和挑战，如何才能充分发挥自身的优势，整合社会和自身的资源，对鑫叶来讲是个较大的挑战，目前鑫叶所面临的问题主要体现在以下几个方面：

第一，如何客观清晰地分析与把握有利的市场机会，保证企业持续稳定的发展。

第二，企业面对的不断变化的市场形势和外部环境，如何有效的评估企业自身的优势和劣势，从而有效的培育和保持自身的竞争优势。

第三，企业如何才能统一公司上下的认识与意志，明确企业发展的方向，优化配置企业的有限资源。

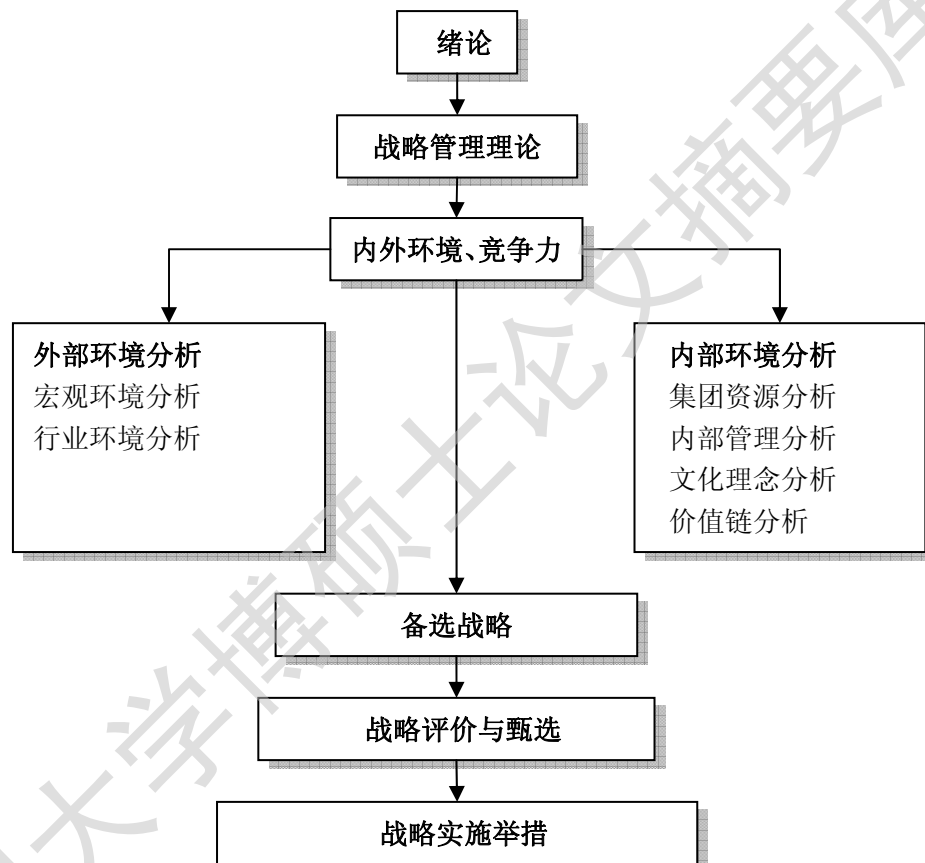
笔者作为集团的董事长和总经理，借此毕业论文撰写机会，运用自己几年来通过 EMBA 课程所学的管理理论与知识，对企业的战略进行了系统的专项研究，理论联系实际进行分析，从而选择出适合企业自身的战略，并拟定企业实施战略的具体措施，为企业今后的发展指明方向，也希望本论文的研究成果对类似的其它企业能有一定的参考借鉴意义。

## 第二节 基本思路与研究框架

本文的基本研究思路是：把战略管理的相关理论、思维方式和研究方法具体应用到集团的战略制定及战略管理过程中。在综合介绍相关研究理论和应用模型

基础上，对集团所处的一般外部环境和行业环境进行了较为细致的研究分析，对集团价值链进行分解、剖析和探讨，在 SWOT 矩阵分析的结果上，通过定性和定量分析选择可行并且可接受的发展战略。并针对有关集团发展战略和管理方面的问题，尝试提出实现发展战略的途径和具体对策。具体研究框架如下图 1：

图 1：研究框架



资料来源：本研究绘制

## 第二章 理论依据与支持

### 第一节 企业战略简述

#### 一、企业战略的分类

一般来说，企业战略分为三个层次：公司战略（corporate strategy）、业务战略或竞争战略（business strategy）和职能战略（functional strategy）<sup>[2]</sup>。公司战略，又称总体战略。在大中型企业里，特别是多元化经营的公司里，公司战略是企业最高层次的战略。它需要根据企业的长期目标，选择企业可以有效竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项业务相互支持、相互协调。公司战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。第二层次的战略常常被称为业务战略或竞争战略。第三层次的业务战略则涉及各业务单位的主管以及辅助人员。这些经理人员的主要任务是将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化，形成本业务单位具体的竞争与经营战略。业务战略要针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域中有效竞争。为了保证企业的竞争优势，各经营单位要有效地控制资源的分配和使用。对于一家单一业务的公司来说，公司战略和业务战略合二为一；而对业务多元化的公司来说，公司战略和业务战略的区分则非常重要。职能战略主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务、生产、研发、人力资源、信息技术等，这主要是考虑如何更好配置企业内部资源，为各级战略服务，提高组织效率。各职能部门的主要任务不同，关键变量也不同，即使在同一职能部门里，关键变量的重要性也因经营条件不同而有所变化，因而难以归纳出一般性的职能战略。总之，三个层次的战略都是企业战略管理的重要组成部分，但侧重点和影响的范围各自不同。

#### 二、企业发展战略的内涵

企业发展战略是关于企业发展的规划，属于公司层战略。企业的发展既包括量的增加，也包括质的提高。企业发展战略有四个特征：一是整体性，二是长期性，三是基本性，四是谋略性。企业发展战略是企业中长期计划的灵魂与纲领，



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库